



Universidade de Brasília

Ministério da Educação
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
Centro de Formação Continuada de Professores
Secretaria de Educação do Distrito Federal
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação
Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

AFETO, SUBJETIVIDADE E GESTÃO ESCOLAR

Katia Cristina Garcia Vianna

Professora-orientadora Dra. Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida
Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Monaco Mota

Brasília (DF), Julho de 2014

Katia Cristina Garcia Vianna

AFETO, SUBJETIVIDADE E GESTÃO ESCOLAR

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação da Professora-orientadora Dra. Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida e da Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Monaco Mota.

TERMO DE APROVAÇÃO

Katia Cristina Garcia Vianna

AFETO, SUBJETIVIDADE E GESTÃO ESCOLAR

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar pela seguinte banca examinadora:

_____	_____
_____	_____
Dra Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida - FE/UnB (Professora-orientadora)	Mestre Miriam Monaco Mota UnB/SEEDF (Monitora-orientadora)

Dra Janaína Mota Trindade
EAFE/SEEDF.

(Examinadora externa)

Brasília, 26 de julho de 2014

DEDICATÓRIA

À Flávio esposo, companheiro e amigo de todas as horas; Eric, Raíssa e Cecília razões da minha vida; Edson e Nilza por me amarem incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me fortalecer para cumprir a Sua vontade.

A meu esposo e meus filhos por aguentar o sacrifício de tantos finais-de-semana de ausência.

A meus pais por me darem colo em meus momentos de desânimo.

À minha prima Jun por ser mais irmã que prima.

Às minhas colegas de trabalho Débora e Karina pelo apoio durante a caminhada.

À minha amiga Gabriela Cavalcanti por abrir mão de seu descanso para me ajudar.

À minha professora orientadora Miriam Monaco pelas palavras de motivação quando pensei em desistir.

À equipe do curso de Gestão pela tolerância com os meus atrasos.

Enfim, a todos que de alguma forma participaram desta minha conquista.

EPÍGRAFE

*Cada um de nós compõe a sua história
Cada ser em si
Carrega o dom de ser capaz
E ser feliz
(Almir Sater)*

RESUMO

Nós, seres humanos, somos todos movidos por emoções e, por assim ser, é muito comum deixarmos que estes sentimentos - nem sempre sensatos – ou a falta deles interfiram no dia-a-dia. Este trabalho foi pensado a partir da pergunta: de que forma a gestão escolar afeta o trabalho pedagógico? Sob a luz da psicanálise, e considerados os aspectos de subjetividade e complexidade, a pesquisa foi realizada como o objetivo de perceber os laços sociais entre a equipe gestora e o corpo docente. A presente pesquisa foi realizada no Centro de Ensino Fundamental 34 de Ceilândia, escola situada na Expansão do Setor O - região conhecida pela violência e pelo tráfico de drogas. Foi feita uma breve apresentação teórica sobre a relação entre afetividade e disposição para o trabalho, bem como da afetividade com a gestão escolar. Para investigar se teoria e prática estão juntos, foi realizado um questionário com 13 professores que trabalham na instituição. Verificou-se a relação entre afeto e aprendizagem e entre afetividade e percepção dos fatos. Percebeu-se que o papel do gestor, tanto com o corpo docente quanto com o discente, precisa ser permeado pelo afeto. Observou-se que os projetos desenvolvidos pela escola trazem motivação quando é idealizado por todos e quando a direção se faz presente. Por fim, viu-se que trabalhar com as lembranças podem trazer benefícios para a atuação profissional.

Palavras-chave: afeto; afetividade; subjetividade; gestão escolar.

ABSTRACT

We, human beings, are all moved by emotions, thus, it is quite common to let these feelings – which are not always sensible ones, or their lack, to interfere in our daily lives. This project has been conceived from the following question: how does school management affect the pedagogical work? In the light of psychoanalysis and taking into account aspects of subjectivity and complexity, the research has been conducted aiming at understanding the social ties between the management team and the academic staff. This research has been conducted at Centro de Ensino Fundamental 34 in Ceilândia, a school located at the Expansão do Setor O – a region known for its violence and for drug traffic. A short theoretical introduction about the relation between affectivity and willingness to work has been presented, as well as the relation between affectivity and the school management. In order to find out if theory and practice go together, a questionnaire has been answered by 13 teachers who work at the institution. It has been noticed that there's a relation between affection and learning and between affectivity and the perception of facts. It has been observed that the role of the manager, when dealing with the academic staff or with the students, needs to be permeated by affection. It has been found that the projects developed by the school bring motivation when they're idealized by everyone and when the school board is involved. To conclude, it's also possible to say that working with memories can be very beneficial for the professional performance.

Key words: affection, affectivity, subjectivity, school management

SUMÁRIO

	Pág.
Introdução.....	10
Justificativa.....	16
Problema.....	16
Objetivo	16
Capítulo I - Afetividade e disposição para o trabalho	17
Capítulo II - Subjetividade e gestão escolar	20
Capítulo III – Metodologia	25
Capítulo IV – Análise de dados	27
4.1. Afeto x Afetividade	28
4.2. Papel do gestor	30
4.3. Implicação pedagógica	31
4.4. Memórias educativas	33
Considerações Finais	35
Referências Bibliográficas	37
Apêndice 1	40
Anexo 1.....	42

INTRODUÇÃO

Minhas memórias educativas

Entrei na escola pública – Escola Classe 306 Norte - com 5 anos (completei 6 em abril) já na 1ª série para alfabetização. Minha mãe dizia que eu pedia muito para ir para a escola. Tenho um irmão 4 anos mais velho e, penso eu, queria seguir o seu exemplo.

Apesar de minha pouca idade, eu não apresentava dificuldades, mas não gostava de sentar em casa para fazer as tarefas. Minha mãe só me deixava descer para brincar (eu morava num prédio) das 14h às 16h, caso eu terminasse todas as tarefas de casa. Era muito chato. Já na escola, eu terminava as tarefas bem rápido só para poder mexer nos cabelos da professora. Era o máximo. A minha primeira professora tinha um cabelo longo, liso e escuro. Eu o achava lindo. Era uma disputa entre as meninas ver quem ia acariciar aquela cabeleira. Nos sentíamos muito importantes por ter a honra de poder tocar assim na professora.

Na segunda série fui estudar numa colégio particular chamado Santa Maria e, de lá, o que mais me recordo é das aulas de música. A professora pegava o acordeon e tocava para a turma cantar. Era muito bom. Não me recordo das matérias que tinha dificuldades, mas da preguiça que sentia quando as tarefas não eram de matemática. Eu achava um tédio ter que ler, copiar, fazer caligrafia... Eu só queria descer e brincar e, quando as tarefas eram assim, eu sabia que não iria ter brincadeiras naquele dia. Fiquei nesta escola até a 4ª série.

De quinta à oitava séries eu estudei na Escola Paroquial Santo Antônio e é de lá que carrego muitas e muitas recordações maravilhosas e também uma das piores experiências da minha vida escolar.

Vou começar pelas boas. Foi nessa escola que fiz muitos amigos, alguns dos quais tenho contato até hoje. Foi lá que aprendi o hino nacional, com os momentos cívicos todas as sextas-feiras. As aulas de artes eram simplesmente demais. Aprendi a ampliar gravuras, a fazer chinelos, carteiras, cintos de couro, aprendi a desenhar o ambiente. Eram aulas duplas esperadas ansiosamente durante toda a

semana. Foi uma mesma professora durante os 4 anos. Uma pena não me recordar o nome dela. Dos professores de matemática eu gostava e não tinha o menor problema com a matéria. Com o português, a parte da gramática eu gostava, mas a da interpretação, eu era péssima. Não conseguia interpretar direito, mas também não tinha a menor paciência para sentar e ler o que a escola pedia. E, se não tinha paciência para ler, não conseguia estudar geografia e muito menos história, matéria que eu literalmente detestava.

E foi, exatamente na história, ou melhor, com a professora dessa matéria que eu vivi uma das piores experiências da minha vida escolar. Como a professora de artes, a de história também me acompanhou nas 4 séries e me torturou esses anos todos me menosprezando e fazendo pouco de mim nas raríssimas vezes em que consegui tirar uma nota melhor (acima de 5,0). Eu nunca gostei de ter que decorar e o que ela queria é que tivéssemos o livro na ponta da língua. Eu só tirava nota ruim nas provas e ficava em recuperação todos os bimestres. As provas dela eram sempre de cinco questões dessa forma: ela escrevia a primeira questão no quadro e dava 1 minuto para que todos copiassem. Marcava no relógio mais 1 ou 2 minutos para a resposta e passava para a pergunta seguinte. No final, dava 2 minutos a mais para a revisão. Dia de prova de história era dia de tortura mental. As provas de recuperação eram todas orais. Ela abria o livro em uma página qualquer e fazia a pergunta. Se o aluno errasse ela já fazia cara feia. Um dia, eu errei 3 dessas perguntas. Sabe o que aconteceu? Ela disse, com essas palavras "sai daqui sua burra!". Fiquei arrasada e, por muito tempo, acreditei mesmo que, para essa matéria, eu não levava o menor jeito. Passei direto quando, na metade da 8ª série, a professora foi afastada e entrou outra no lugar. A minha alegria foi delirante quando, no primeiro dia de aula do segundo semestre eu fiquei sabendo que ela havia saído. Naquele ano, minha mãe entendeu que as minhas reclamações não eram à toa.

Que bom que, em compensação, muitos outros professores marcaram a minha vida de forma positiva e, uma das que tenho muita saudade foi a de geografia do 1º e 2º anos do ensino médio. Foi ela quem me inspirou na forma como eu conduzo as minhas aulas. Ela era doce e meiga; amiga de todos os alunos. Dessa professora, "tia" Deise, eu sinto muitas saudades.

Meu ensino médio foi feito em duas escolas também particulares: Maristão e Leonardo da Vinci.

No Maristão eu vivi grandes momentos. Entrei no ensino médio com apenas 14 anos. Era uma menina ainda. Nem mesmo pensava em namorar, o que as meninas ao meu redor faziam constantemente. Continuava não gostando de estudar matérias que exigiam leitura e era totalmente fascinada por todas que exigiam cálculos. E os laboratórios? Eram fantásticos. Quantas descobertas científicas eu fiz. Como é bom sentir-se, por uns instantes, um cientista descobridor do universo. Muito bom.

Mas, em meio a todo este universo de descobertas acadêmicas e também pessoais – começava a me interessar pelos meninos – eu tropecei em outro professor e, desta vez, de uma matéria que eu amava: matemática.

Não gostei dele desde o começo do ano. Ele era muito frio em sala. Não era de brincar, talvez porque o conteúdo do 2º ano exigisse muita concentração. Ele exigia disciplina e a minha turma era simplesmente a pior da escola. Eu não conseguia expressar as minhas dúvidas e ele, por sua vez, não buscava outras formas para me explicar o que eu não entendia. Bom, para resumir, peguei implicância com ele e ele comigo e eu reprovei na matéria na qual eu me formei. Ironia do destino.

Passei para o 3º ano com dependência e fui estudar no Leonardo da Vinci. Nessa escola, encontrei amigos e professores que me ajudaram e ensinaram a estudar. Eu realmente tinha prazer em sentar em casa e rever o que foi dado e estudar para as provas que aconteciam. Tenho boas recordações dos professores de física, de química, de literatura (que trabalhava com teatro e eu amava). Recordo-me bem do professor de literatura – o Jota. Ele me encantava com as suas interpretações literárias e com suas atitudes pessoais. Certa vez, percebendo que uma amiga minha estava muito triste, ele pediu que eu me retirasse de sala com ela só para que ela tivesse a oportunidade de desabafar e poder, assim, melhorar o astral para as aulas seguintes. Como admirei esse professor naquele dia.

A minha opção por licenciatura veio do meu pai. Durante o 3º ano, meu pai, mecânico de automóveis, decidiu fazer o supletivo para concluir o ensino fundamental e, depois, o médio. Eu o ajudava com as matérias de cálculo. Quando disse que eu gostaria de fazer informática, ele me aconselhou a fazer licenciatura porque, segundo ele, eu ensinava muito bem.

Fiz minha graduação em licenciatura, mas não quis assumir o meu diploma como professora. Eu tinha apenas 19 anos quando passei num dos primeiros concursos da secretaria de educação. Minha vontade de ir trabalhar longe e ganhar pouco era “tão grande” que eu nunca fui ver o resultado da classificação da prova de títulos. Meus pais nem ficaram sabendo que passei, tamanho o medo que eu tinha de ir trabalhar na periferia, mais especificamente, na Ceilândia que, segundo Renato Russo, era um verdadeiro faroeste caboclo.

Só assumi ser professora quando reencontrei um colega de faculdade, mais ou menos 10 anos depois de formada e ele me convidou para dar aulas em uma escola particular. E, somente aí, eu me encontrei profissionalmente.

Descobri, nesta escola, que eu tinha um pouquinho de cada um daqueles professores que me encantaram e que repudiava todas as ações que me remetiam àqueles que me marcaram negativamente. Falar baixo, não gritar, saber ouvir, usar o teatro para empolgar as aulas, passar muitas tarefas em sala e poucas para casa, observar e conversar com meus alunos, são algumas das características que marcaram a minha alma e que eu expressei em meu trabalho. Características, como citei, cuidadosamente adquiridas dos mestres que passaram em minha vida.

Tais experiências vividas e prazerosamente lembradas levaram-me a tentar entender um pouco mais sobre afeto e gestão escolar. E, para isso, preciso falar um pouco sobre o meu ambiente de trabalho.

Meu ambiente de trabalho

A Escola Classe 60 foi inaugurada em junho de 1990 devido à criação do novo bairro, Expansão do Setor “O”. Localiza-se na QNO 19 conjunto B lote 01 - Área Especial - Ceilândia Norte. Apesar de ser uma Escola Classe, atende as modalidades oferecidas por um Centro de Ensino Fundamental, Séries Finais. Seus 960 alunos estão divididos em dois turnos: matutino e vespertino. São 22 turmas de Ensino Fundamental II regulares e 6 turmas de Correção de Distorção Idade e Série – CDIS. Este ano, 2013, a escola trocou o nome para Centro de Ensino Fundamental 34 – CEF 34.

Como foi criada para ser Escola Classe, o espaço interno é pequeno. Não possui mesas para refeição no pátio, que é coberto, e os alunos fazem o lanche em sala de aula. Há uma sala de informática equipada com 25 computadores em perfeitas condições de uso, porém sem professor responsável pela sala, o que inviabiliza a sua utilização – os alunos não têm acesso aos computadores. Há uma quadra de esportes, não coberta, mas com o piso bom e uma biblioteca com uma razoável coleção de livros, mas só funciona dois dias na semana para empréstimo e devolução de exemplares. O corredor central da escola possui uma sala para secretaria, uma para a direção, uma para a coordenação pedagógica, uma sala ampla para os professores, uma menor para pequenas reuniões, uma para atendimento dos alunos com necessidades especiais e uma para o serviço de cópias de material didático – a máquina copiadora é antiga e não tem mais serviço de manutenção para ela.

Falando um pouco mais sobre o aspecto físico, a escola foi toda pintada no começo do ano e as portas ganharam fechaduras para substituir os antigos cadeados, mas os alunos destruíram todas no primeiro semestre o que obriga os alunos a andarem todo o tempo com as mochilas nas costas para que não tenham o material roubado. Os banheiros dos alunos não possuem torneiras para lavar as mãos porque foram arrancadas pelos próprios alunos e nem espelhos. O bebedouro com água fria está funcionando bem.

Quanto aos equipamentos disponíveis, a escola possui seis televisores que ficam sobre um móvel para transporte, um aparelho de DVD, três aparelhos de data show e um telão, que são bastante utilizados.

A escola é cercada por um muro, mas, apesar de ter portaria ativa, pessoas não autorizadas costumam pular o muro na parte detrás da escola para furtarem objetos de desatentos ou para passar drogas para os alunos. A escola não possui policiamento do batalhão escolar, o que gera uma enorme insegurança em todos.

Uma característica marcante entre os alunos é a pouca habilidade em dialogar para resolver os conflitos que surgem – tudo é resolvido com violência física. A grande maioria possui sérias deficiências no aprendizado, o que gera desinteresse e dificulta o andamento das aulas.

A comunidade ao redor da escola é muito carente e sofre com o tráfico de drogas e violência. Muitas famílias recebem ajuda do governo e por isso preocupam-se muito em justificar as faltas para não perderem o benefício. Muitos têm o hábito de jogar o lixo caseiro próximo ao muro da escola.

A equipe de gestão é composta por uma diretora, que está no cargo há 11 anos, mas que não é candidata à reeleição, um vice-diretor, uma supervisora e três coordenadores: um disciplinar e dois pedagógicos. O quadro de professores é composto por 33 professores efetivos e 11 temporários - a maior concentração de professores temporários é no turno vespertino. A secretaria trabalha com 4 servidores e a cantina com igual número de pessoas. A limpeza e manutenção da escola conta com 7 pessoas que pertencem ao quadro de uma empresa que presta serviços à escola.

A escola tem um espaço reservado para juntar lixo seco para reciclagem e utiliza o dinheiro arrecadado em pequenos serviços emergenciais do dia-a-dia.

Dentre os projetos desenvolvidos na escola em 2013, três foram excepcionais: a festa das regiões com uso da reciclagem, o literário e o soletrando. Na reciclagem os alunos aprenderam a fazer banquetas, flores e luminárias com garrafas pet, também bichos e outros utensílios. Os professores ensinaram como fazer sabão caseiro. Tudo isso virou uma belíssima festa, comentada por todos. O segundo projeto foi sobre Monteiro Lobato. Os alunos pesquisaram toda a história do escritor e decoraram a escola com cartazes e murais confeccionados por eles, além de fazerem peças teatrais e coreografias musicais com os personagens do Sítio do Pica-pau Amarelo – maravilhoso. O terceiro projeto, o soletrando, foi desenvolvido junto às classes de aceleração. Os professores utilizaram a brincadeira já conhecida para melhorar o português dos alunos e o resultado não poderia ser diferente: muito empenho para vencer limites.

E, neste ambiente físico, há uma equipe de professores e de outros profissionais que trabalham ali diariamente. Cada um com a sua história pessoal, contribuindo nas histórias pessoais de tantos alunos. Daí nasceu a vontade de entender um pouco sobre o efeito do afeto na gestão escolar.

Justificativa

Nós, seres humanos, somos todos movidos por emoções e, por assim ser, é muito comum deixarmos que estes sentimentos - nem sempre sensatos – ou a falta deles interfiram no dia-a-dia. No meu ambiente de trabalho, observo que há professores comprometidos com o que fazem e professores que não dão a devida importância ao ato de ensinar; professores que colocam a alma em cada aula e outros que deixam um grande vazio cada vez que entram em uma sala de aula; professores que deixam preocupações pessoais afetarem o seu trabalho e outros que parecem não ter vida particular. Com todas essas observações é inevitável perguntar-se como o gestor consegue administrar tudo isso de forma a obter sucesso no desempenho escolar dos alunos? O que fazer para que o estado emocional das pessoas envolvidas com a educação não interfira significativamente no desempenho dos alunos? Como fazer do ambiente escolar um espaço agradável de convivência, entre os profissionais do ensino?

Problema

De que forma a gestão escolar afeta o trabalho pedagógico?

Objetivo

Perceber os laços sociais entre a equipe gestora e o corpo docente.

CAPÍTULO I

Afetividade e Disposição Para o Trabalho.

*“Tenho andado distraído, impaciente e indeciso.
E ainda estou confuso só que agora é diferente, sou tão tranquilo e tão contente. Quantas
chances desperdicei quando o que eu mais queria
Era provar pra todo o mundo que eu não precisava provar nada pra ninguém.”*
(RENATO RUSSO)

Todo ser humano, em alguma fase da vida, sentiu-se um pouco como na música de Renato Russo: distraído, impaciente, indeciso. Em alguns dias tão bem, noutros, tão triste, chateado, sem vontade de fazer nada. Às vezes a alegria é tanta que se sente capaz de transformar o mundo com um sorriso, outras vezes, queria ser um pássaro, bater as asas e sair de sua realidade.

O professor não é diferente de ninguém, mas todos os dias tem que entrar numa sala de aula e tratar com outras pessoas, que também têm emoções parecidas, como se fosse desprovido de sentimentos; tem que lidar com colegas que podem estar ou não num momento bom, além da equipe da direção que, querendo ele ou não, foi eleita para estar no comando. Lidar com todos esses sentimentos e ainda conseguir desempenhar bem o seu papel como educador, é um desafio que nem todos conseguem vencer. Mosquera e Stobäus (2006, p.95), afirmam que

(...) muitos são os problemas, de natureza matrimonial, profissional ou econômica, que fazem com que as pessoas possam ter suas crises existenciais. (...) nos evidenciam que estamos eternamente começando nossas vidas e reestruturando nossas relações.

Como a afetividade influencia as ações docentes? Começamos, então, pelo significado de afeto. Segundo o dicionário Caldas Aulete afeto é: “s.m. 1. Sentimento de afeição, carinho. (...)”. Já o dicionário Aurélio traz: “s.m. 1. Afeição, amizade, amor. (...)”. Se fizermos uma pequena pesquisa de opinião, veremos que ninguém sabe ao certo o que é, mas é comum relacionarmos o termo com sentimentos de ternura, carinho, paixão e até mesmo atenção, no sentido de estar presente na vida de alguém. Está relacionado a experiências vividas e aos registros que ficaram na memória.

A afetividade confere valor à realidade, de acordo com o que a pessoa vivenciou, misturado aos medos, conflitos, anseios. Ela projeta o futuro com base

em acontecimentos passados. Ela é capaz de tornar a mesma situação, presenciada por pessoas diferentes, trágica ou cômica, dependendo da carga emocional que cada uma colocou para relatar o fato.

Sendo assim, um professor que chega em um novo ambiente de trabalho traz consigo uma carga de emoções que pode fazer com que seus olhos vejam este novo ambiente prazeroso ou estressante, dependendo apenas das experiências já vividas.

Exemplo nítido da influência da afetividade sobre as opiniões é a diversidade de posicionamentos sobre uma proposição de projeto pedagógico para ser executado por toda a escola. O professor mais antigo na escola ou na rede de ensino irá ponderar todos os pontos negativos que a situação pode gerar e o mais novo, provavelmente, não conseguirá pensar em tantos obstáculos para execução do trabalho. O mais antigo, toma por base toda a sua experiência para detalhar minuciosamente a execução do que foi proposto como uma garantia que o seu trabalho será reconhecido.

Diante de uma situação de enfrentamento, é a afetividade que dirá se a situação é facilmente resolvida ou se é muito maior do que as possibilidades de quem a vê. Esse instrumento psíquico dá valor a tudo na vida e, o mais importante, à própria pessoa.

O afeto, no sentido de gostar de alguém ou do que se faz, pode atrapalhar ou ajudar muito, como citado por Vargas e Carvalho (2012, p.113), no resultado de entrevista realizada com professores de escolas de anos iniciais na Argentina: “Acredito que sem gostar dos alunos, não conseguimos gostar da profissão, nem mesmo darmos o nosso melhor. Portanto, sem gostar dos alunos, sem chance de ensinar.”. Indo um pouco além, sem gostar do ambiente de trabalho, sem chances de se motivar para desempenhar bem o que se faz.

Toda esta mistura de emoções foi estudada por Morin em suas reflexões sobre ciência e filosofia, como cita Mota (2007, p.23), que diz que o pensamento complexo não divide, mas une todos os aspectos da vida humana, pois para Morin (2000, p.59): “Somos seres infantis, neuróticos, delirantes e também racionais. Tudo isso constitui o estofo propriamente humano.”.

Pesquisando um pouco na internet sobre o assunto, encontrei um texto postado pela UFSM que complementa bem a minha pesquisa: “Criador da Epistemologia Genética, Piaget (1896-1980) reconheceu que a afetividade é o agente motivador da atividade cognitiva. Para Piaget, a afetividade e a razão constituiriam termos complementares: “a afetividade seria a energia, o que move a ação, enquanto a razão seria o que possibilitaria ao sujeito identificar desejos, sentimentos variados, e obter êxito nas ações.”.

É fácil perceber essa relação entre afetividade e motivação. Certa ocasião, ao entrar em uma sala de aula, percebi que uma aluna estava sem os óculos. Perguntei onde eles estavam e disse a ela que eles a deixavam mais bonita. Essa aluna, até então com dificuldades enormes em matemática, desenvolveu-se muito bem aquele ano. Participava das aulas, mesmo que de forma tímida. Eu só soube da importância do que falei quando a mãe dessa aluna disse que eu “olhei” para a filha dela; que nenhum professor sequer a notou devido a introversão. A afetividade dessa aluna transformou o meu comentário em motivação para o aprendizado. Segundo a psicanálise, por efeito da transferência, a aluna consagrou a mim os sentimentos que nela foram reprimidos e, pode retrabalhá-los de forma a conseguir desenvolver a aprendizagem. (FREUD, 1974, p. 20)

O mesmo acontece em relação à equipe docente e aos projetos desenvolvidos na escola. Se a coordenação pedagógica trabalha no sentido de despertar a motivação dos professores, o empenho acontece e a execução é um sucesso. Se não há envolvimento da equipe de coordenação, é como se a escola não estivesse valorizando o trabalho do corpo docente e, neste caso, é fácil encontrar pessoas murmurando pelos corredores e, movidas apenas pela obrigação (razão), cumprem com o compromisso assumido, sem o brilho do entusiasmo.

CAPÍTULO II

Subjetividade e Gestão Escolar

“A percepção correta acontece quando você consegue se colocar no lugar da outra pessoa.”
(SRI SRI RAVI SHANKAR)

As pessoas passam boa parte da vida trabalhando dentro de organizações, que, por sua vez, dependem das pessoas para funcionarem e atingirem seus objetivos. Se, por um lado, as pessoas precisam do trabalho para subsistência, para satisfação de necessidades pessoais, por outro, as empresas precisam de seus funcionários para atingir suas metas e cumprirem as estratégias de mercado que farão a marca socialmente conhecida. (CHIAVENATO, 2004)

Em se tratando da gestão escolar na escola pública, os gestores são professores, que estão à frente de outros professores para conduzir a escola ao sucesso não apenas de um bom desempenho nas provas qualificadoras de resultados, mas na formação integral do aluno como cidadão.

A gestão aqui citada é, obrigatoriamente, democrática, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Nº 9.394 / 96, no artigo 3º, VIII – “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”; bem como na Lei nº 10.127, de 9 de janeiro de 2001, no PNE – Plano Nacional de Educação: “(...) no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática. (...) e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares. ”

Heloísa Lück (2009, p 82) afirma que:

Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento.

Bom, se a gestão de pessoas, dentro da escola, por lei, tem que acontecer de forma democrática, não podemos pensar que as questões pessoais, a afetividade e a subjetividade a ser consideradas sejam apenas para o corpo docente, nem tampouco que somente os professores façam parte da educação. Os gestores, professores eleitos de forma democrática para estarem na liderança, precisam, antes de pensarem na escola, olhar para si mesmos a fim de se conhecerem para, então, pensarem nas relações com os outros. Costa e Almeida, em um estudo de casos (2010, p. 3), discorrem: “E o sujeito que exerce o papel de gestor, apesar das exigências da ordem do ideal, está imbricado na sua própria subjetividade e na dinâmica grupal do “narcisismo das pequenas diferenças” (FREUD, 1921)¹”.

Da leitura das cinco lições de FREUD (1909)², podemos extrair conceitos que, com toda certeza, participam do processo de subjetividade dos comportamentos e atitudes a que todas as pessoas estão sujeitas ao longo da vida.

O primeiro deles diz respeito ao inconsciente. Freud explica que a memória está dividida em duas partes independentes uma da outra: o consciente (memórias constantemente acessadas) e o inconsciente (memórias represadas). Essa parte guardada pode esconder alguns traumas que se revelam em forma de doenças ou atitudes que a pessoa não tem como explicar o porquê de acontecerem: “a essência da moléstia consistia na atual utilização anormal das emoções “enlatadas”.” (FREUD, 1974, p. 5).

Da segunda lição entendemos como a repressão de sentimentos pode provocar doenças físicas. A repressão surge no ser humano como um mecanismo de autodefesa para sentimentos e desejos que, conscientemente são repelidos. Essas memórias reprimidas podem voltar à consciência, disfarçados como doenças físicas em que a causa específica não é encontrada: “essa substituição da ideia reprimida – o *sintoma* – é protegida contra as forças defensivas do ego e em lugar do breve conflito, começa então um sofrimento interminável.” (FREUD, 1974, p. 9).

¹ <<http://centropsicanalise.com.br/wp-content/uploads/2012/07/Aulas14-Psicologiadegrupoaan%C3%A1lisedoego.pdf>> A página não foi citada por não haver numeração no original.

² O texto original é um arquivo em PDF sem numeração de páginas.

Na terceira lição, ainda sobre as tramas do inconsciente, Freud fala da importância dos sonhos como forma de “botar para fora” o que fora reprimido pelo consciente. É através da análise dos sonhos que se descobre “o papel importantíssimo e nunca imaginado que os fatos e impressões da tenra infância exercem no desenvolvimento do homem.” (FREUD, 1974, p. 13). O fato do lapso de memória ser algo comum para algumas pessoas pode representar o quanto o inconsciente está trabalhando na repreensão de certas atitudes.

Na quarta lição, Freud relata sobre a correlação existente entre os desejos sexuais reprimidos na infância e as possíveis neuroses surgidas na fase adulta. Relata também que “(...) só o descobrimento desses restos de lembranças, quase regularmente olvidados, e com a volta deles à consciência, é que adquirimos o poder de afastar os sintomas.”.

Para finalizar, Freud (1974, p. 20) fala sobre transferência:

A transferência surge espontaneamente em todas as relações humanas e de igual modo nas que o doente entretém com o médico; é ela, em geral, o verdadeiro veículo da ação terapêutica, agindo tanto mais fortemente quanto menos se pensa em sua existência.

O termo transferência foi citado também por outros autores como Laplanche e Pontalis (*apud* MOTA, 2007, p.45), que trata do processo como “desejos inconscientes que se atualizam sobre determinados objetos em certo tipo de relação estabelecida entre eles”; e por Denise Maurano (*apud* MOTA, 2007, p.45), que fala do estabelecimento de um “laço afetivo intenso quase que automático” na relação entre paciente e médico, possibilitando que a “presença do passado” seja “presença em ato”.

Parafraseando Mota (2007, p. 30), o inconsciente não pode ser banido das relações profissionais e pessoais entre os sujeitos da educação como se nelas não interferisse.

O estudo sobre transferência em psicanálise traz à pedagogia um significado para a relação professor-aluno:

No cenário pedagógico também ocorre à transferência entre professor-aluno, e é nessa relação que se dá o aprendizado, uma vez que o aluno traz seus desejos inconscientes e os direciona ao professor. Ao ocupar o lugar das figuras parentais, o docente herda, portanto as antigas relações às quais os alunos viveram com seus pais. Logo, eles são herdeiros da relação dos pais com os filhos. (MOTA, 2007, p. 46)

Fazendo a comparação entre a relação professor-direção, acredito que o processo de transferência vivido pelo professor é semelhante ao citado acima: o docente traz seus desejos inconscientes e os conflitos experimentados em relações de submissão ao longo da vida, iniciando pela relação com os próprios pais. Ao assumir a direção de uma escola, o professor, agora diretor, herda as antigas relações às quais os seus colegas docentes viveram. O diretor, símbolo de autoridade, desperta no professor as suas reações às figuras parentais e tudo o que eles representam, assim instalando a relação transferencial entre ambos. (MOTA, 2007, p. 46)

Ainda, segundo Mota (2007, p.49):

A relação transferencial existe em qualquer interação humana e a transferência é, segundo a autora, uma transferência dos aspectos infantis ou características internas nem sempre conscientes. Estes aspectos são as identificações positivas ou não que constituem o sujeito, atualizando seu passado e seu futuro e também revelando a sua personalidade.

Valendo-me das ideias de Millot (*apud* ALMEIDA, 1993), arrisco-me a parafrasear um apontamento da relação professor-aluno para a relação diretor-professor. Segundo a autora, o poder, fundado pela instância do ideal-do-eu e a transferência, é concedido a todo condutor de homens, educador ou governante. Da mesma forma que o professor, na relação com o aluno, o diretor, não pode, mesmo que quisesse, se desfazer desse poder. Ao assumir a direção de uma escola, o professor enfrenta um desafio: o de controlar o desejo de poder para não abusar do uso de sua autoridade, subjugando as ideias dos colegas, impedindo ou estancando o crescimento do outro enquanto profissional.

Sá (2009), ao falar sobre fraternidade sobre as práticas na área da saúde, afirma que o gestor precisa desenvolver a capacidade para escutar o outro para que um processo de mudanças seja desencadeado dentro de uma organização. Diz ainda que a responsabilidade com o outro vem antes da responsabilidade de gerir as verbas públicas. “A responsabilidade para com o outro é a essência do cuidado e, igualmente, a base para a solidariedade e para a cooperação” (SÁ, 2009, p.661). Antes, porém, de se pensar no outro, é preciso se responsabilizar pelos próprios desejos e pelos próprios conflitos psíquicos.

Nessa busca pelo entendimento dos próprios conflitos, Freud (1974) defende que ao trazer um fato, escondido cuidadosamente no inconsciente, à tona faz com que ele se enfraqueça, perca a sua importância. Assim, podemos pensar que, externar as memórias dos educadores, seria um modo de ajudar a solucionar alguns conflitos da formação acadêmica que marcaram o perfil pedagógico do profissional da educação. (ALMEIDA, 2002, p.4)

Segundo Mauco (*apud* MOTA, 2007, p. 30):

(...) a linguagem do inconsciente manifesta desejos, angústias, bloqueios afetivos; é uma linguagem que exprime respostas e demandas do inconsciente. A força desta linguagem é tal que pode manifestar-se no corpo, os desejos recalcados não manifestos poderão revelar-se em alterações corporais com um valor simbólico de uma linguagem.

A importância de se pensar na memória educativa está no fato de, ao reconhecer aquilo que marca o humano, ou seja, a angústia, a falta, torna-se possível abandonar antigos valores e redimensionar métodos ponderando sobre a ilusão do controle na aprendizagem, sendo essas as condições para voltar o foco para a cultura e obtenção de qualquer satisfação pedagógica (PAULO e ALMEIDA, 2006).

CAPÍTULO III

Metodologia

[...] ciências sociais são aquelas que nos possibilitam um conhecimento mais preciso, “científico” da sociedade, isto é, das instituições e fenômenos sociais. (SEIFERT, 2008, p.5)

Nesta monografia, pesquisei sobre a afetividade e a disposição para o trabalho, bem como a subjetividade na gestão escolar. Encontrei muitas informações interessantes e esclarecedoras, mas tudo na teoria.

Para que este trabalho esteja completo, é necessário que se verifique, na prática, se o que foi pesquisado teoricamente tem relação com o que é vivenciado dentro da escola.

Para essa verificação, escolhi a pesquisa qualitativa por ela não enumerar ou medir eventos e por seu foco de interesse ser amplo (NEVES, 1996). Além disso, segundo Maanen (*apud* NEVES, 1996), esse tipo de pesquisa “tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos no mundo social; trata-se de reduzir a distância entre [...] teoria e dados [...]”.

Indo um pouco além, mas ainda no intuito de justificar a escolha pela pesquisa qualitativa, Moreira (*apud* OLIVEIRA), cita as características desse tipo de pesquisa que, a meu ver, se encaixa perfeitamente com os objetivos do meu trabalho:

1) A interpretação como foco. Nesse sentido, há um interesse em interpretar a situação em estudo sob o olhar dos próprios participantes; 2) A subjetividade é enfatizada. Assim, o foco de interesse é a perspectiva dos informantes; 3) A flexibilidade na conduta do estudo. Não há uma definição a priori das situações; 4) O interesse é no processo e não no resultado. Segue-se uma orientação que objetiva entender a situação em análise; 5) O contexto como intimamente ligado ao comportamento das pessoas na formação da experiência; e 6) O reconhecimento de que há uma influência da pesquisa sobre a situação, admitindo-se que o pesquisador também sofre influência da situação de pesquisa.

Dentre as técnicas utilizadas na pesquisa, escolhi o questionário por ser “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI E LAKATOS, 2003, p. 201).

Este questionário será composto por perguntas abertas, em que o informante tem liberdade de respostas, pode escrever “aquilo que lhe vier à mente”, bem como por perguntas fechadas, com alternativas específicas para escolha (CHAER, DINIZ E RIBEIRO, 2011, p. 262).

O questionário será aplicado aos gestores, bem como ao grupo de professores que se disponibilizar a colaborar com a pesquisa.

CAPÍTULO IV

Análise dos Dados

Antes de proceder à análise dos dados coletados, considero importante observar que os questionários foram enumerados a fim de se manter o anonimato dos sujeitos da pesquisa. Cada professor recebeu uma identificação (P1, P2, ...) para que as respostas fornecidas nos questionários pudessem ser transcritas e analisadas. Nem todas as respostas foram transcritas por serem semelhantes entre si.

As questões trabalhadas nos questionários foram agrupadas em categorias, de acordo com o trabalho de pesquisa realizado.

Categorias	Tópicos de Análise
1. Afeto x afetividade	1.1. O que você entende por afeto? 1.2. Na sua opinião, o afeto é importante no ambiente escolar? 1.3. Você percebe se o seu trabalho em sala de aula fica alterado quando há um problema pessoal para resolver? () sim () não 1.4. Você acredita que pessoas diferentes possam relatar o mesmo acontecimento, visto ao mesmo tempo por ambas, de maneira diversa? () sim () não

2. Papel do Gestor	<p>2.1.Em que situações o gestor deve intervir para favorecer os relacionamentos entre os profissionais dentro do ambiente escolar?</p> <p>2.2.Como você entende o poder conferido ao gestor no processo democrático de eleição?</p> <p>2.3.Por se tornar o gestor de uma escola, o diretor torna-se também uma pessoa inacessível, um superior. Você concorda com essa afirmação? () sim () não</p>
3. Motivação pedagógica	<p>3.1.Em sua opinião, o que o motiva a realizar os projetos pedagógicos na escola?</p> <p>3.2.Em relação à pergunta anterior, a coordenação pedagógica teria alguma influência nesse processo motivacional?</p>
4. Memórias educativas	<p>Na sua formação pedagógica, quem foi o seu grande mestre? Por quê?</p>

Para melhor interpretação, as perguntas fechadas foram quantificadas em forma de porcentagem.

Dos trinta questionários entregues, treze foram devolvidos.

4.1. Afeto x afetividade.

O que você entende por afeto? Para essa primeira pergunta, as respostas parecem concordar que o entendimento sobre o que é afeto passa pela forma carinhosa e cuidadosa de tratamento, pela paciência, pelo amor, pela perseverança, pelo respeito com o próximo.

“Ato que ocorre entre as pessoas de forma carinhosa e cuidadosa”. (P1)

“Afeto é sinônimo de amor, paciência, perseverança, confiança e sucesso. “
(P2)

“Afeto é relação de cuidado, simpatia e de “querer o bem” que se tem com alguém. “ (P4)

“O sentimento de querer bem junto com a disposição de fazer o bem a outra pessoa. “ (P5)

“É um sentimento análogo à afeição, que nos leva a ter um olhar e um tratamento diferenciado para com as outras pessoas. (P10)

“É a demonstração física e verbal de carinho, afeição e cuidado por alguém. “ (P11)

“A demonstração de qualidades como o respeito, a compreensão e a solicitude. Entender e aceitar o próximo com todas as qualidades. ” (P12)

Esse afeto, qualificado na primeira pergunta, tem sua importância reconhecida no ambiente escolar, de acordo com as respostas fornecidas pelos professores, corroborando com Bolívar (2002, p. 220) quando diz que os alunos querem "professores que exerçam sua autoridade com firmeza e tolerância, que os ajudem e orientem e os tratem com cordialidade e afeto.

“O afeto apresenta alto teor de importância, pois gera uma interatividade prazerosa, compreensiva e amigável entre os participantes do ambiente escolar. ” (P1)

“Quando as pessoas se tratam com afeto e carinho tudo se torna mais fácil e agradável. ” (P8)

“Sim, quando existe afeto acredito que o processo de ensino-aprendizagem seja favorecido. “ (P10)

“Sem dúvida, especialmente quando se trabalha com crianças ou adolescentes que não têm uma boa estrutura familiar. “ (P11)

“É imprescindível para qualquer ambiente, sobretudo numa escola cujos atores têm personalidades e qualidades distintas. “ (P12)

Baseado no conceito de transferência proposto por Freud, Korczak (*apud* VIOLANTE, 1997) diz que o professor deve conhecer a si mesmo e reconhecer os afetos que ele experimenta ao trabalhar com crianças. Indo um pouco além, o professor deve ter consciência que os problemas pessoais, quando não trabalhados devidamente, podem influenciar no trabalho em sala de aula. E as respostas à pergunta 3 não deixam dúvidas que a maioria (76,9%) dos professores percebem-se sujeitos à mudança de atitudes quando têm um problema pessoal para resolver.

(...) a afetividade é quem confere o modo de relação do indivíduo à vida e será através da tonalidade desse estado de ânimo que a pessoa perceberá o mundo e a realidade. Direta ou indiretamente a afetividade exerce

profunda influência sobre o pensamento e sobre toda a conduta do indivíduo. (BALLONE GJ, 2005)³

A afetividade está intimamente ligada ao processo de percepção de um fato, como citado anteriormente, e essa afirmação é ratificada pela maioria dos professores (92,3%) ao responderem “sim” ao questionamento sobre se pessoas diferentes podiam relatar o mesmo acontecimento, visto ao mesmo tempo por ambas, de maneira diversa. Mais uma vez, citando Ballone GJ (2005)³:

Tal como as lentes dos óculos, os filtros da afetividade fazem com que o sol seja percebido com maior ou menor brilho, que a vida tenha perspectivas otimistas ou pessimistas, que o passado seja revivido como um fardo pesado ou, simplesmente, lembrado com suavidade.

4.2. Papel do Gestor

O gestor educacional deve ter em mente que o “sucesso de sua gestão não depende exclusivamente dele, está diretamente ligado a sua equipe.” (BENEDET, 2005, P.15)

Quanto ao papel do gestor dentro do ambiente escolar, a primeira pergunta feita foi em que situações ele deve intervir para favorecer os relacionamentos entre os profissionais dentro do ambiente escolar. As respostas confirmam que os professores esperam a interferência do gestor para o bom andamento dos relacionamentos na escola:

“No momento em que ele perceber que há mudanças de forma negativa nos relacionamentos.” (P1)

“Em todas as situações deve ter a intervenção do gestor, pois uma escola tem que andar de mãos dadas em prol do coletivo.” (P2)

“O gestor deve interferir onde há conflito, não necessariamente buscando culpa e sim meios para solucioná-los. N” (P3)

“O gestor deve ouvir as diferentes opiniões, atuando de forma democrática e cumprindo as proposições acordadas com o grupo.” (P4)

“Em todas as situações que estejam relacionadas ao desempenho desses profissionais na escola.” (P5)

“Nas relações de conflito e também nas relações cotidianas, para reforçar comportamentos positivos.” (P6)

“Ao gestor cabe gerenciar os elementos constituintes da comunidade escolar. Em qualquer momento em que as relações ficam perturbadas deve haver tal interferência.” (P12)

³ <http://www.psiqweb.med.br>. A página não foi citada por não haver numeração no original.

A segunda pergunta do bloco pretendia verificar o entendimento que o professor tem sobre o poder conferido ao gestor no processo democrático de eleição. As respostas giram em torno da responsabilidade que o gestor adquire no processo eleitoral de manter a escola em harmonia, com base na vontade do grupo.

“É um poder de comando e ao mesmo tempo de conciliação. “ (P1)

“Eu entendo que o poder conferido a um gestor escolar é válido desde que as decisões sejam feitas com a participação do corpo docente e da comunidade. “ (P2)

“É o poder de representação de um grupo, para que o ambiente de trabalho tenha harmonia e meios para a satisfação profissional. “ (P3)

“O gestor deve fazer uso do seu poder de forma democrática, mediando conflitos, pois cabe a ele agir em prol de uma escola de qualidade. “ (P4)

“É a autoridade máxima responsável por toda a escola. “ (P9)

“Como autoridade instituída democraticamente, deve exercer seu poder também de forma democrática, sempre ouvindo a vontade da maioria no limite do que a legislação instituída permitir, é necessário que a relação do gestor com o corpo docente seja dialógica. “ (P10)

“O gestor deve ser imparcial, acolhedor e acessível. “ (P11)

Por fim, foi investigado:

7. Por se tornar o gestor de uma escola, o diretor torna-se também uma pessoa inacessível, um superior. Você concorda com essa afirmação?

() sim () não.

84,6 % das pessoas responderam que não, mas 15,4% preferiram não opinar. Ninguém concordou com a afirmação. Esse resultado vem de encontro ao que Freud (1921) escreveu sobre a tolerância entre os membros de um grupo:

Enquanto uma formação de grupo persiste ou até onde ela se estende, os indivíduos do grupo comportam-se como se fossem uniformes, toleram as peculiaridades de seus outros membros, igualam-se a eles e não sentem aversão por eles

4.3. Implicação Pedagógica

(...) são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento. Lück (2008, p.82)

Como são as pessoas que fazem a diferença em educação, perguntei sobre o que motivava o professor a realizar os projetos pedagógicos na escola. Duas pessoas não responderam a esta pergunta e todas as demais achei por bem transcrevê-las.

“Primeiramente a direção, corpo docente, comunidade e as metas construtivistas. “ (P1)

“Um ambiente em harmonia. “ (P3)

“Um ambiente escolar agradável, onde haja participação e colaboração de todos. “ (P4)

“A boa gestão escolar, união entre os professores e equipe gestora, receptividade dos estudantes e famílias. ” (P5)

“O próprio processo de ensino-aprendizagem não se concretiza sem projetos em que o professor possa se engajar. “ (P6)

“Para que haja uma melhoria no ambiente escolar, fazendo os alunos se interessarem mais nas aulas e trazendo os pais para a escola. “ (P7)

“O empenho de todos, a vontade de fazer algo diferente, o gostar do que se faz. “ (P8)

“A vontade dos alunos de participarem desses projetos. “ (P9)

“O desejo de transformar a escola em um ambiente agradável que favorece o conhecimento para o aluno e para mim. “ (P11)

“O bem coletivo: o sucesso do aluno e a transformação da comunidade escolar. “ (P12)

“A motivação tem de partir de todos os que envolvem o segmento escolar. “ (P13)

Para completar esse bloco de perguntas, foi questionado se a coordenação pedagógica teria alguma influência nesse processo motivacional. Como não foi identificado se a pergunta fazia referência à equipe de coordenação pedagógica ou ao encontro semanal de reunião com os professores, obtive respostas para as duas situações. Cinco pessoas não responderam.

Defendendo a reunião semanal:

“A coordenação pedagógica é o momento oportuno para a troca de ideias, projetos e tomada de ações em favor dos alunos. “ (P12)

“A coordenação pedagógica possibilita esse processo motivacional. “ (P11)

Referenciando a equipe de coordenação pedagógica, algumas respostas sobre a responsabilidade em relação à motivação dos professores:

“Sim, pois a coordenação está diretamente ligada aos professores. “ (P1)

“A coordenação pedagógica tem total influência, pois caberia a ela fazer o elo entre os profissionais da escola, além de colaborar e auxiliar os professores. “ (P4)

“Sem dúvida, inclusive auxiliando na divulgação e execução dos projetos. “ (P5)

“Sem dúvida. As ações da coordenação pedagógica devem visar apoiar o professor para que ele possa realizar seu trabalho com mais qualidade. “ (P6)

“Sim, a coordenação ajuda muito. A escola não se faz sozinha. “ (P7)

“Sim, juntos podemos fazer um trabalho melhor e bem agradável a todos. “ (P8)

4.4. Memórias Educativas

No cenário pedagógico também ocorre à transferência entre professor-aluno, e é nessa relação que se dá o aprendizado, uma vez que o aluno traz seus desejos inconscientes e os direciona ao professor. Ao ocupar o lugar das figuras parentais, o docente herda, portanto as antigas relações às quais os alunos viveram com seus pais. Logo, eles são herdeiros da relação dos pais com os filhos. (MOTA, 2007, p. 46)

O objetivo dessa última questão era buscar, na memória de cada professor, quem foram as pessoas que serviram de modelos para a sua formação pedagógica. Quem foram as pessoas que inspiraram cada um a serem como são dentro do trabalho pedagógico. Para a grande maioria, alguns professores fizeram essa diferença. Dois professores não responderam a essa pergunta e as demais respostas foram transcritas abaixo.

“Um professor chamado Júlio Carlile (doutor em bioquímica). Além de entender muito a disciplina, me mostrou formas de ministrar aulas. “ (P1)

“Tive vários profissionais que me inspiraram pelo conhecimento repassado sempre de forma a levar o aluno a pensar, questionar e opinar. “ (P4)

“Não tenho como destacar apenas um. Vários mestres, da escola e da vida, me ajudaram. A qualidade que eu destaco é nunca desistir das pessoas. “ (P5)

“Um professor de eletricidade no ensino médio integrado ao ensino técnico. Com esse grande mestre aprendi a dar importância nos detalhes muitas vezes implícitos no ensino das ciências exatas. ” (P6)

“Meu orientador do TCC. ” (P7)

“Minha professora de português e de ciências. Eles amavam o que faziam e eram grandes motivadores. Gosto também de Paulo Freire. “ (P8)

“Professor de matemática. Porque me ensinou a gostar da matéria. “ (P9)

“Alguns professores meus foram fundamentais para que eu decidisse se professora. ” (P11)

“Quatro professores no ensino superior. Eles não eram somente professores, eram realmente educadores que preparavam tudo com muito amor e carinho. “ (P13)

Duas respostas diferentes chamaram a minha atenção. Uma por falar da mãe – “Não foi minha professora na graduação, mas é uma excelente professora e é

adorada por seus alunos.” (P3) e outra de pensadores estudados na formação acadêmica: “Há no Brasil e no exterior uma quantidade inumerável de pensadores que me influenciaram. Tive a oportunidade de estudá-los e tirar proveito de cada um deles.” (P12)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

(...) as crianças que possuem uma boa relação afetiva são seguras, têm o interesse pelo mundo que as cerca, compreendem melhor a realidade e apresentam melhor desenvolvimento intelectual. (ROSSINI, 2002, p.21)

Retomando o objetivo desta pesquisa, perceber os laços sociais entre a equipe gestora e o corpo docente, verificou-se que, para a maioria dos professores da escola considerada, o afeto é o grande responsável pelo tratamento dispensado entre as pessoas que convivem no mesmo ambiente. É um sentimento que facilita o processo de ensino-aprendizagem bem como o relacionamento entre todos os atores do processo educativo. É imprescindível no ambiente escolar, como mostra a resposta do professor P1:

O afeto apresenta alto teor de importância, pois gera uma interatividade prazerosa, compreensiva e amigável entre os participantes do ambiente escolar.

Porém, mesmo portadora de um grande afeto pelas pessoas e pelo ambiente escolar, uma pessoa pode ver seu trabalho alterado caso esteja vivenciando um problema pessoal. Segundo Ballone GJ (2005)⁴,

(..) a afetividade é quem confere o modo de relação do indivíduo à vida e será através da tonalidade desse estado de ânimo que a pessoa perceberá o mundo e a realidade. Direta ou indiretamente a afetividade exerce profunda influência sobre o pensamento e sobre toda a conduta do indivíduo.

Essa alteração de padrão de atitudes é facilmente percebida pela maioria dos professores, mesmo aqueles que trazem consigo um jeito dócil e afetuoso de agir.

Esse sentimento chamado afeto, é cobrado também dos gestores que precisam intervir para resolver assuntos diversos. É citado várias vezes que o gestor deve buscar formas de conciliação em que ambas as partes sejam ouvidas, não para buscar um culpado, mas para procurar uma solução para o conflito; que as decisões sejam tomadas de forma a tornar o ambiente mais prazeroso; que os comportamentos positivos sejam reforçados. Mais uma vez, os laços sociais

⁴ <http://www.psiqweb.med.br>. A página não foi citada por não haver numeração no original.

almejados para que o ambiente educacional seja o melhor possível, puderam ser percebidos.

Essa função conciliadora do gestor não extingue o poder de comando conferido ao diretor quando do processo eleitoral. Escolher um professor para ser o diretor da escola significa escolher alguém que representará o grupo e seus anseios. Alguém que é autorizado a mediar conflitos e a agir objetivando uma escola de qualidade, mas tudo de acordo com a vontade do coletivo. O diretor não se torna, de forma alguma, uma pessoa superior por ocupar uma posição de destaque na escola.

A motivação para a realização de projetos deveria ser inerente à figura do professor, mas é também amarrada pela afetividade, já que toda a história do indivíduo pode alterar a intensidade desse sentimento. Contudo, a busca por um ambiente agradável, em que os alunos queiram e sintam prazer em participar das atividades bem como o envolvimento dos demais profissionais da educação com os projetos realizados, podem amplificar esse processo motivacional. Conversar e discutir, buscar opiniões e novas ideias também contribuem para o sucesso de cada projeto.

A memória educativa tem um papel fundamental na vida do professor. Ao conseguir lembrar de pessoas que contribuíram positivamente na formação acadêmica de cada docente, é possível que venha também à memória as pessoas que influenciaram negativamente e, para Freud (1909), trazer um fato, escondido cuidadosamente no inconsciente, à tona faz com que ele se enfraqueça, perca a sua importância.

Para finalizar, retomo o problema inicial desse trabalho: de que forma a gestão escolar afeta o trabalho pedagógico? Concluo, então, que o papel do gestor é de suma importância para o estabelecimento de laços sociais coerentes com o processo democrático de gestão. É preciso que o diretor ouça com atenção todos os membros que fazem parte da escola - professores, alunos, pais e funcionários – para que, ouvindo diversos pontos de vista possa tomar a decisão mais acertada, aquela que beneficiará a escola, que trará mais qualidade ao processo educacional. Deve também melhorar as reuniões pedagógicas, de forma a promover a troca de ideias e a comunicação efetiva de ações tomadas para que a compreensão de todo o processo seja clara e a integração da equipe possa ser concretizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Inês Maria Marques Zanforlin Pires de. **O Ser infante e o Ser professor na memória educativa escolar**. In: COLOQUIO DO LEPSI IP/FE-USP, 4. 2002, São Paulo. Anais eletrônicos. Disponível em: http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC0000000032002000400011&lng=pt&nrm=abn>. Acesso em: 04 Fev. 2014.

ALMEIDA, Sandra Francesca Conte de. **O lugar da afetividade e do desejo na relação ensinar-aprender**. Temas em psicologia, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, abril 1993.

BALLONE GJ - **Afetividade** - in. PsiquWeb, Internet, disponível em <http://www.psiqweb.med.br/>, revisto em 2005. Acesso em 18 Jun. 2014.

BECHARA, Evanildo Cavalcante; MORAES, João Antônio; GEIGER, Amir; LACERDA, Carlos Augusto; GEIGER, Paulo. **Mini dicionário contemporâneo da língua portuguesa Caldas Aulete**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.

BENEDET, J. **Sucesso: qual é o caminho?** Revista Gestão Educacional, Curitiba, pág. 14-17, agosto, 2005.

BOLÍVAR, A. (org.). Profissão de professor: o itinerário profissional e a construção da escola. Bauru, SP: EDUSC, 2002.

CHAER, Galdino, DINIZ. R. I R, RIBEIRO, E. A. **A técnica do questionário na pesquisa educacional**. Evidência, Araxá v.7, n.7, p.251-266, 2011. Disponível em: <http://www.uniaraxa.edu.br>

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

COSTA, Sônia Glaucia; ALMEIDA, Inês M. M. Z. Pires de. **Subjetividade E Complexidade Na Gestão Escolar: Um Estudo De Caso Com Participantes Da Escola de Gestores 2010**.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 7ª ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

FREUD, Sigmund. **Cinco lições de psicanálise**. In: Os Pensadores. Abril Cultural, 1974, p. 11- 44

_____. (1914) **Algumas reflexões sobre a Psicologia do Escolar**. In: ESB, op. cit., v. 13.

_____. (1921) **Psicologia de grupo e a análise do ego**. Disponível em <<http://centropsicanalise.com.br/wp-content/uploads/2012/07/Aulas14-Psicologiadegrupoeaan%C3%A1lisedoeego..pdf>> . Acesso em 13/08/2014.

FREUD, S. In: COSTA, S.G. e ALMEIDA, I. M. M. Z. P.de. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar: um estudo de caso com participantes da escola de gestores 2010**

LUCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes Editora, 2008.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORIN, E. Os sete saberes necessários à Educação do Futuro. In: MOTA, Janaína. **A complexidade e a transdisciplinaridade**. São Paulo, SP: Cortez; Brasília, DF: Unesco, 2000.

MOSQUERA, Juan J.; STOBÄUS, Claus Dieter. O professor, personalidade saudável e relações interpessoais. In: ENRIGONE, Délcia (Org.). **Ser professor**. 5. ed. Porto Alegre: Edipucrs, p. 91-107, 2006.

MOTA, Janaína. **A presença do afeto no cenário pedagógico**. Brasília, 2007.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, V.1, Nº 3, 2º sem/1996.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. Revista Travessias. Ed. 04.

PAULO, Thais Sarmanho e ALMEIDA, Sandra Francesca Conte de. **Memória educativa: um elo entre o passado e o presente do ser professor**. Versão

resumida e simplificada de dissertação de mestrado apresentada em 2006. Disponível em http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000032006000100071&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em 26/03/2014.

ROSSINI, Maria Augusta Sanches. **Pedagogia afetiva**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SÁ, Marilene de Castilho. **A fraternidade em questão: um olhar psicossociológico sobre o cuidado e a “humanização” das práticas de saúde**. Interface - Comunic., Saúde, Educ., v.13, supl.1, p.651-64, 2009.

SEIFERT, Paulo Augusto. **Filosofia das Ciências Sociais**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Afetividade**. Disponível em <<http://coral.ufsm.br/tielletcab/objetoap/txt/txthtml1.htm>>. Acesso em 5/10/2013.

VARGAS, Juliana Ribeiro e CARVALHO, Rodrigo Saballa de. **Discursos sobre os afetos docentes: uma ortopedia de gênero?** Revista Espaço Acadêmico, nº 129, fevereiro/2012.

VIOLANTE, Maria Lúcia V. Sobre a atividade de pensar. **Idéias**. S. Paulo, nº 28, p 193-209, 1997.

APÊNDICE I

Universidade de Brasília - UnB

Curso de Pós Graduação em Gestão Escolar

QUESTIONÁRIO DO CORPO DOCENTE

1. O que você entende por afeto?

2. Na sua opinião, o afeto é importante no ambiente escolar?

3. Você percebe se o seu trabalho em sala de aula fica alterado quando há um problema pessoal para resolver? () sim () não

4. Você acredita que pessoas diferentes possam relatar o mesmo acontecimento, visto ao mesmo tempo por ambas, de maneira diversa?

() sim () não

5. Em que situações o gestor deve intervir para favorecer os relacionamentos entre os profissionais dentro do ambiente escolar?

6. Como você entende o poder conferido ao gestor no processo democrático de eleição?

7. Por se tornar o gestor de uma escola, o diretor torna-se também uma pessoa inacessível, um superior. Você concorda com essa afirmação?

() sim () não

8. Em sua opinião, o que o motiva a realizar os projetos pedagógicos na escola?

9. Em relação à pergunta anterior, a coordenação pedagógica teria alguma influência nesse processo motivacional?

10. Na sua formação pedagógica, quem foi o seu grande mestre? Por quê?

ANEXO I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, JOSE SARMENTO SOARES
_____, RG 804.183, abaixo qualificado, DECLARO para fins de participação em pesquisa, na condição de sujeito objeto da pesquisa, que fui devidamente esclarecido a respeito do Projeto de Pesquisa versando sobre Afeto, Subjetividade e Gestão Escolar - Prof. Dr. Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida, do Curso de Gestão Educacional da Universidade de Brasília, quanto aos seguintes aspectos:

- a) Justificativa, objetivos e procedimentos que serão utilizados na pesquisa;
- b) Garantia de esclarecimento antes e durante o curso da pesquisa, sobre a metodologia, com informação prévia sobre a possibilidade de inclusão em grupo de controle e placebo;
- c) Liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado;
- d) Garantia de sigilo quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, assegurando-lhe absoluta privacidade.

DECLARO, outrossim, que após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto voluntariamente em participar desta pesquisa.

Brasília, 02 de Agosto de 2014.

Jose Sarmento Soares
Diretor - Mat. 38821-1
002F n. 1 de 2 01 2014 F388-11
CEP 12 de Ciranda 06